2009

TRILHOS PROFISSIONAIS

Ferramenta para a Gestão de Competências

Manual de Utilização

Financiado Por:

Equal "do igual para igual"

UNIÃO EUROPEIA FUNDO SOCIAL EUROPEU

MTSS MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE SOCIAL

Ficha Técnica

Projecto TRILHOS PROFISSIONAIS

Produto

Ferramenta para a Gestão de Competências

Suportes

1 CD que contém:

Manual de Utilização (papel)
1 Aplicação informática - Modelo
Aplicação p/ Sector – Agro-Indústria, Construção Civil, Cortiça, Mármores.
Vídeo de Demonstração (flash)

Gestão do Produto

Entidade Parceira
Profoc – Projectos Formação e Consultoria, Lda.
Av. Luísa Todi, 146 – 1º
2900-4555 Setúbal
Telf. 265 231 292 Fax: 265535 533
E-mail: geral@profoc.pt
www.profoc.pt

Coordenação Técnico-Pedagógica

José Mota

Engenharia/ Concepção Informática

Pedro Santana/ Manuel Pakisi

Acompanhamento Técnico-Pedagógico

Inês Pereira
Mª José Pinto
Mónica Vaia

Design e Concepção Multimédia (Vídeo)

Pedro Moleta

Concepção Gráfica e Edição (Manual)

Pedro Moleta

Edição: Outubro 2007
Revisão 2.0: Abril 2009

Produção apoiada pelo Programa EQUAL

Equal "de igual para igual" UNIÃO EUROPEIA FUNDO SOCIAL EUROPEU MTSS MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE SOCIAL

Co-financiado pelo Estado Português e pela União Europeia através do Fundo Social Europeu

Parceria Desenvolvimento:

ADRAL Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo, S.A. amde profoc projectos de formação e consultoria, lda. Vendas Novas Porta do Alentejo Associação de Desenvolvimento Local Trilho Associação para o Desenvolvimento Rural

Índice

Nota Introdutória 4
1. Objectivo do Manual 6
2. Beneficiários Finais do Produto 6
3. Utilizadores do Produto 6
4. Pré-Requisitos 6
5. Enquadramento Metodológico 7
5.1. Princípios da Metodologia 8
5.3. Fluxograma da Actividade 11
5.4. Fluxograma da Ferramenta Gestão Competências 12
5.4. Fluxograma da Ferramenta Gestão Competências 12
6. Utilização da Aplicação informática 13
Bibliografia 23

Nota Introdutória

O **Produto "Ferramenta para a Gestão de Competências"** resultou das actividades desenvolvidas no âmbito do Projecto "*Trilhos Profissionais"* – financiado pelo Programa EQUAL/Acção 2 - que visavam a identificação e selecção de entidades empregadoras, por sector de actividade e concelho alvos do projecto, por forma a permitir a identificação das necessidades reais de mão-de-obra e qualificações profissionais dos/as empregados/as.

A utilização do **Produto** pelas Organizações relaciona-se exclusivamente com processos de identificação de necessidades de formação assentes na identificação das competências necessárias às diferentes funções desempenhadas pelos seus colaboradores.

De modo a permitir integrar todos os dados e elementos relativos aos empregados/as, as suas funções e respectivas competências foi criada uma ***Aplicação Informática*** que permite gerir de uma forma sustentada todos os elementos recolhidos.

Com a elaboração deste Produto no âmbito do Programa EQUAL/Acção 2, disponibiliza-se um guia e uma ferramenta de trabalho às organizações que pretendem abordar a Gestão de Recursos Humanos, especificamente a Gestão das Competências, de forma séria, eficaz e socialmente responsável, por forma a beneficiar simultaneamente a empresa, os seus recursos humanos e a sociedade em geral.

Segundo o Livro Verde (2001) publicado pela Comissão Europeia, a Responsabilidade Social das Empresas é a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais, por parte das empresas, nas suas operações e na sua interacção com as outras partes interessadas.

São identificadas duas dimensões da RSE:

- Interna – adopção de políticas de recrutamento não discriminatórias; acesso a formação; equilíbrio família-trabalho; higiene e segurança, etc.
- Externa – cooperação com a comunidade, responsabilidade ambiental; mecenato; etc.

Incentivando as empresas a uma participação mais activa na sociedade, de acordo com os princípios da RSE, as empresas devem assumir três tipos de preocupações, nomeadamente:

- Preocupações financeiras (geração de riqueza),
- Preocupações sociais (capital humano)
- Preocupações ambientais (redução dos impactos nocivos).

Uma organização quando socialmente responsável tem em consideração, nas decisões que toma, a comunidade onde se encontra inserido(a) e o ambiente onde se movimenta ou opera.

A implementação da ***Aplicação Informática*** nas Organizações (entidades empregadoras/empresas) tem por objectivo único a identificação e gestão das competências (reais/esperadas) que suportam a definição de Planos de Formação, constituindo-se como uma mais valia pois permite:

- Uma maior interacção dos/as empregadores/ras na definição de programas de formação adequados aos/às colaboradores/as das empresas/entidades empregadoras de cada sector;
- Estabelecer um plano de carreira, tornando o/a profissional sabedor/a das competências e atitudes necessárias para o seu desenvolvimento profissional e pessoal;
- Registo histórico, e como tal dinâmico, e follow-up constante das competências dos/as colaboradores/as, uma vez que não tem tempo limitado de utilização;
- Orientar os/as empregadores/as na definição do perfil de competências para o recrutamento e selecção de novos/as colaboradores/as.

1. Objectivo do Manual

Pretende-se, através do presente Manual, disponibilizar a Metodologia desenvolvida e utilizada pela PD na concretização da actividade Identificação Necessidades de Emprego, Qualificação, Competências, assim como da Aplicação Informática de suporte, através da descrição passo a passo para a introdução e actualização dos dados.

Numa primeira parte do Manual, é descrita a metodologia e os conceitos utilizados, seguindo-se uma apresentação dos ecrãs da Aplicação Informática de forma a permitir uma visualização e uma explicação mais detalhada da sua utilização.

2. Beneficiários Finais do Produto

- Entidades Empregadoras, como sejam as empresas, municípios, associações profissionais e sectoriais, etc, com dimensão que pode variar desde a Micro Empresa à Grande Empresa, e seus Colaboradores/as.

3. Utilizadores do Produto

- Responsáveis, Chefias e Colaboradores das Entidades Empregadoras;
- Entidades Empregadoras, como sejam as Empresas, Associações Profissionais, Organizações Sindicais, Municípios, Agentes Desenvolvimento, etc;
- Órgãos Representativos dos/as Trabalhadores/as;
- Agentes de Formação e Consultores/as, na eventualidade das Entidades não disporem de recursos internos que possam ser alocados ao processo de Gestão de Competências

4. Pré-Requisitos

- Os/As utilizadores/as da Aplicação Informática têm que possuir conhecimentos de informática na óptica do utilizador e PC com aplicação Windows 98/XP e Access 2002/2003;

5. Enquadramento Metodológico

Dotar as Entidades Empregadoras e os seus colaboradores de uma ferramenta para a identificação e gestão das competências (reais/esperadas) de suporte às funções da organização, disponibilizando, simultaneamente, um instrumento para as Organizações iniciarem/manterem/melhorarem as suas actuações em matéria de GRH e RSE.

Para a concretização da actividade de Identificação das Necessidades de Emprego, Qualificação e Competências das Entidades Empregadoras dos sectores em estudo foi definida uma metodologia que se desenvolveu em duas fases, nomeadamente:

1º Identificação das Necessidades de Emprego e Qualificação: Questionário de Diagnóstico aos responsáveis/chefias das entidades empregadoras mobilizadas para participar no projecto "*Trilhos Profissionais*" nos sectores da cortiça, do mármore, da agro-alimentar e da construção civil.
O Questionário teve por objectivo caracterizar as entidades empregadoras, identificar as necessidades de trabalho e descrever a situação da formação profissional.

2º Identificação dos requisitos/competências para o desempenho das profissões/funções: entrevistas/ reuniões de trabalho com responsáveis/chefias das entidades empregadoras mobilizadas.

Simultaneamente, foi desenvolvida a **Aplicação Informática** que permite de acordo com o contexto empresarial de cada organização, a identificação e gestão das competências de cada uma das funções/profissões para a definição de programas de formação adequados às necessidades específicas, permitindo deste modo crescimento pessoal e profissional dos colaboradores/as, integrados na lógica de desenvolvimento da organização.

Apresentam-se nos pontos 5.3 o Fluxograma do Diagnóstico de Necessidades, e no ponto 5.4 o Fluxograma da Ferramenta para a Gestão de Competências.

5.1. Princípios da Metodologia

Face à complexidade e alterações constantes que se vivem no mundo empresarial é recomendável, nos dias de hoje, que as empresas/entidades abordem o mercado com uma prática de Recursos Humanos, que permita a identificação das competências necessárias às diferentes funções desempenhadas pelos seus colaboradores.

Para que estas funções sejam exercidas é necessário garantir que os seus titulares são detentores das competências (saberes-fazer operacionais validados) necessárias para as desempenhar (esperadas)

A identificação/descrição das competências alocadas a determinada função permite a criação do perfil de competências da função. Com a alocação deste perfil ao/à coladorador/a aempregado/a identifica-se o seu perfil de competências.

O diagnóstico de necessidades de formação pressupõe a elaboração/enriquecimento dos perfis de competências das funções e do perfil de competências dos/as empregados/as, de forma a facilitar a gestão dos recursos humanos nas diferentes áreas da empresa/entidade e deste modo contribuir para a melhoria do processo/ensino/aprendizagem dos/as profissionais identificando os saberes a adquirir e/ou a aprofundar inerentes à(s) função(ões) a desenvolver no seu processo.

A identificação e elaboração do perfil de competências esperado por função são desenvolvidas de acordo com profissões tipo e assenta na identificação das competências da função, as quais se subdividem em três categorias/áreas principais:

- Técnica
- Qualidade
- Socio-Comportamental

A actividade de identificação e elaboração do perfil de competências esperado é desenvolvida em conjunto entre o(s) responsável(eis) e chefia(s) da(s) empresa(s)/entidade(s) e os órgãos representativos dos trabalhadores em reuniões de trabalho.

As reuniões são previamente convocadas pelos responsáveis das empresas/entidades e em número necessário de acordo com as necessidades específicas do projecto.

O Perfil de Competências Esperado tem que ser validado pelos participantes na Aplicação Informática, através do preenchimento do ecrã – Função, onde é efectuada uma chamada de atenção para a questão da validação das competências assinaladas para a função ser validada na presença do/a representante dos trabalhadores.

Na sequência, é desenvolvida a actividade de identificação e validação do Perfil de Competências Real, na qual são envolvidos para participar o(s) trabalhador(es) juntamente com os o(s) responsável(eis) e chefia(s) da(s) empresa(s)/entidade(s), onde é igualmente referido o facto da validação das competências reais assinaladas para o empregado serem validadas na sua presença. Ou seja, o Perfil de Competências Real tem que ser validado pelos participantes na Aplicação Informática, através do preenchimento do ecrã – Empregados/as.

Cada competência é definida de acordo com um **nível de proficiência** para o desempenho esperado/real da tarefa (Nível 1, Nível 2, Nível 3 e Nível 4) definido pela hierarquia.

Estes são:
Nível 1 - Conhecimento - deve ter algum conhecimento sobre, ou experiência com a habilidade/tarefa/operação para realizar o trabalho. Normalmente indica uma compreensão de qualquer habilidade/tarefa e/ou processo a usar para realizar algo. Também pode indicar habilidade/aptidão para completar etapas básicas;
Nível 2 – Utilizador/a - requer conhecimento, habilidade/aptidão ou experiência suficiente para completar a tarefa eficazmente sem assistência;
Nível 3 - Especialista - requer conhecimento, habilidade e experiência amplas para desempenhar o trabalho. É considerado altamente eficiente em análise e solução de problemas.
Nível 4 – Formador/a - requer conhecimentos/experiência no desempenho da função amplos para formar outros colaboradores.

Do diferencial existente entre o nível de proficiência esperado (NPE) e o nível de proficiência real (NPR) surge a necessidade de formação.

Como os requisitos das competências/tarefas mudam no decorrer do tempo, o perfil de competências do/a empregado/a terá que ser ajustado e adaptado continuamente para reflectir estas mudanças que serão acompanhadas pela implementação do processo de formação contínua.

5.2. Objectivos da Aplicação Informática

A metodologia acima descrita é suportada por uma Aplicação Informática (software Access) que torna possível o tratamento/acompanhamento, em tempo real, da evolução das competências dos/as empregados/as e respectivos níveis de proficiência esperados e reais (nível 1 – conhecimento, nível 2 – utilizador, nível 3 – especialista, nível 4 – formador).

Nesta aplicação informática para a gestão de competências, é ainda possível estabelecer o nível de prioridade da formação, ou seja definir a prioridade (A = Máxima, B = Média e C = Mínima), com que deve ser ministrada/frequentada a acção de formação para colmatar a necessidade de formação (NF = NPR – NPR) existente nessa competência.

Para a aplicação desta metodologia, cria-se um "directório de competências" codificado por 3 agrupamentos de 2 dígitos:

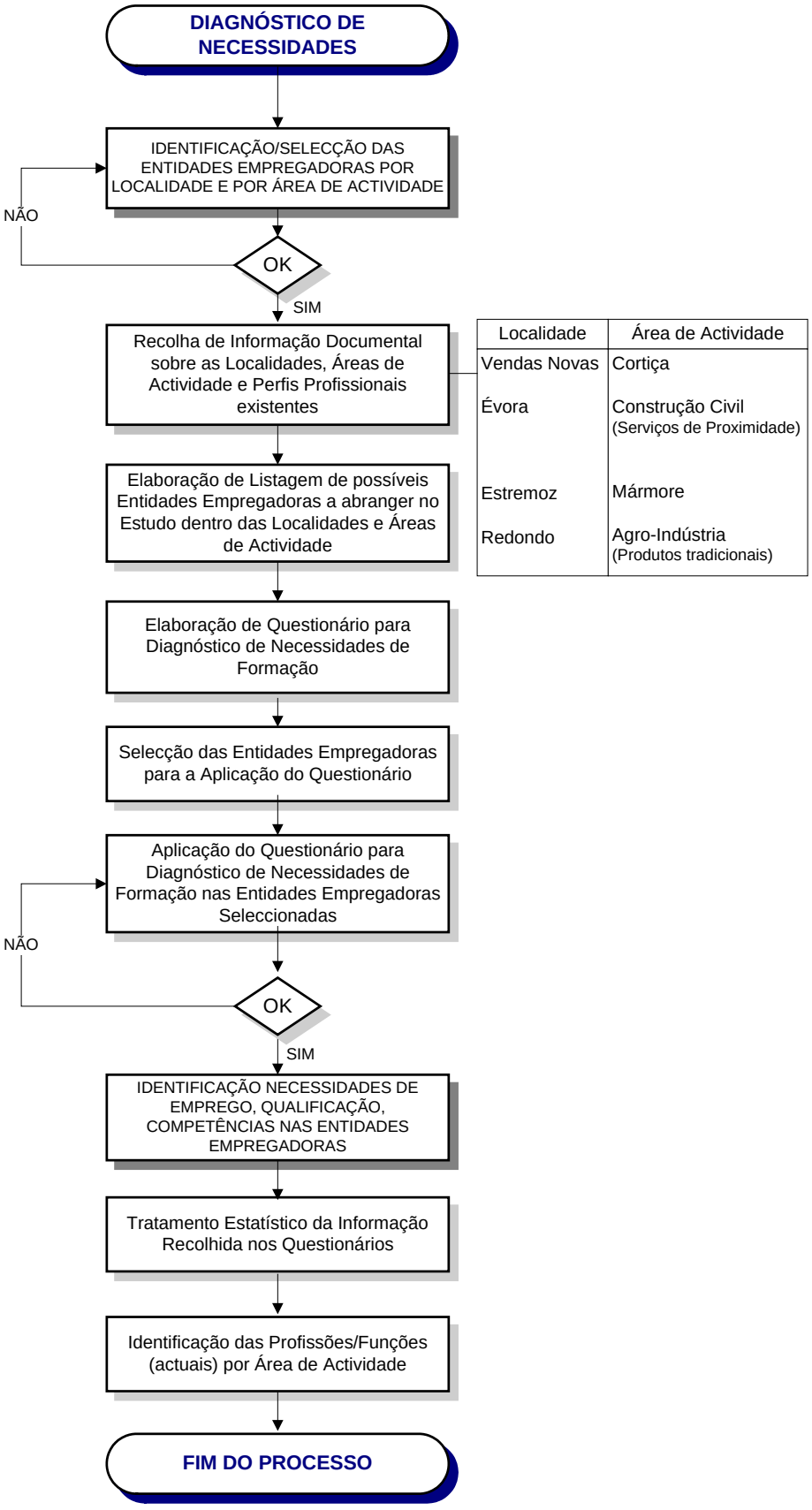
00	00	00
Agrupamento Estratégico de Competências – Áreas de Competências	**Agrupamento Chave de Competências – Subáreas de Competências**	**Agrupamento Operacional - Competências**

A definição do Nível de Proficiência Esperado (NPE) para cada competência é definido/estabelecido pelo/a responsável, desta forma obter-se-á o Perfil de Competências de determinada Função.

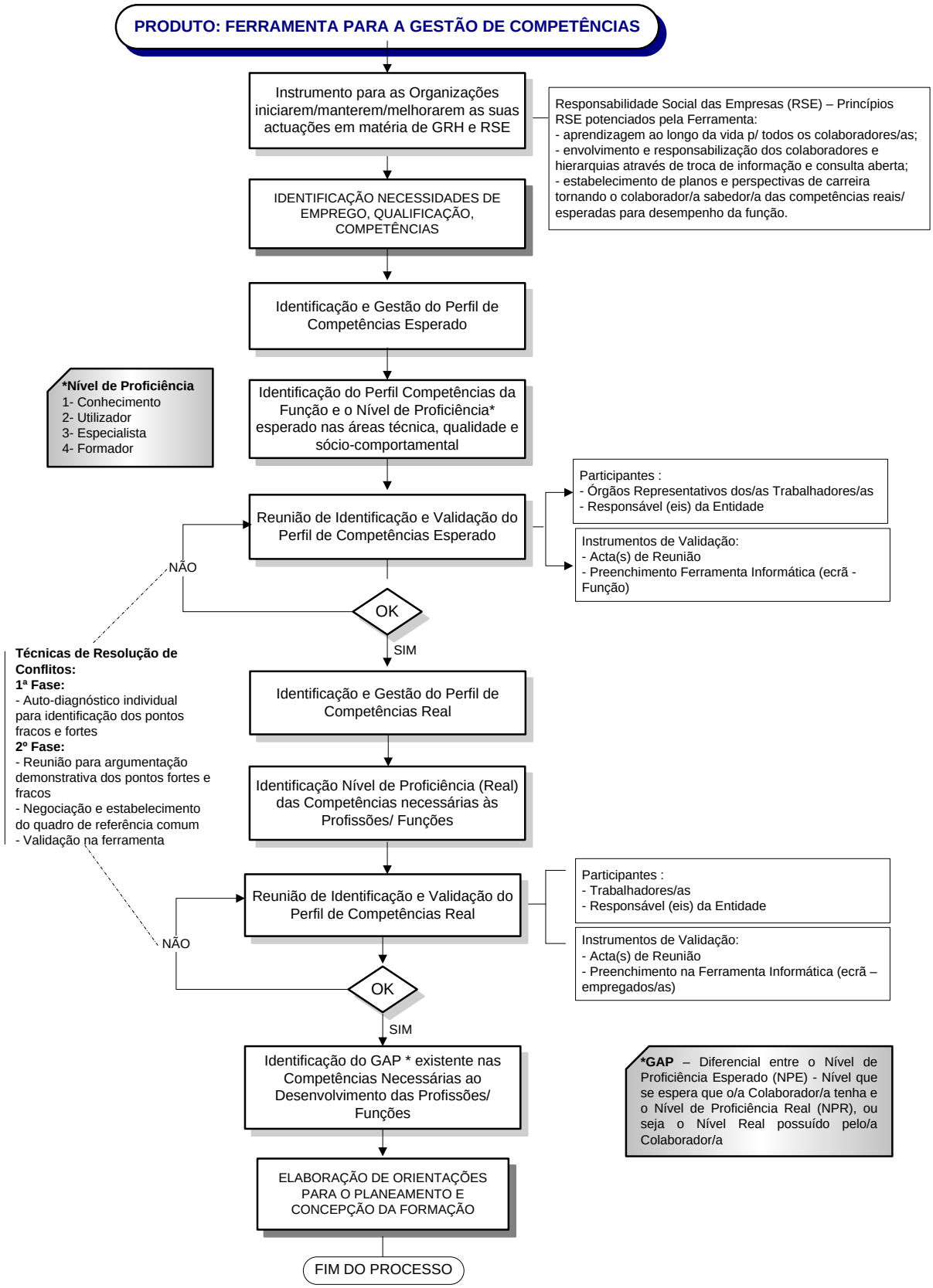
O Nível de Proficiência Real (NPR) de cada empregado/a deverá ser determinado e actualizado pelo seu responsável, obtendo-se deste modo, o Perfil de Competências do/a Empregado/a.

Deste modo, a Aplicação Informática para a Gestão de Competências permite uma mais fácil visualização dos elementos e maior interacção por parte dos responsáveis para a definição/sustentação do Plano de Formação da empresa/entidade e a criação dos eventuais Itinerários Formativos Individuais dos/as seus/suas profissionais.

5.3. Fluxograma da Actividade


DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES
IDENTIFICAÇÃO/SELECÇÃO DAS ENTIDADES EMPREGADORAS POR LOCALIDADE E POR ÁREA DE ACTIVIDADE
NÃO
OK
SIM
Recolha de Informação Documental sobre as Localidades, Áreas de Actividade e Perfis Profissionais existentes
Localidade
Área de Actividade
Vendas Novas
Cortiça
Évora
Construção Civil
(Serviços de Proximidade)
Estremoz
Mármore
Redondo
Agro-Indústria
(Produtos tradicionais)
Elaboração de Listagem de possíveis Entidades Empregadoras a abranger no Estudo dentro das Localidades e Áreas de Actividade
Elaboração de Questionário para Diagnóstico de Necessidades de Formação
Selecção das Entidades Empregadoras para a Aplicação do Questionário
Aplicação do Questionário para Diagnóstico de Necessidades de Formação nas Entidades Empregadoras Seleccionadas
NÃO
OK
SIM
IDENTIFICAÇÃO NECESSIDADES DE EMPREGO, QUALIFICAÇÃO, COMPETÊNCIAS NAS ENTIDADES EMPREGADORAS
Tratamento Estatístico da Informação Recolhida nos Questionários
Identificação das Profissões/Funções (actuais) por Área de Actividade
FIM DO PROCESSO

5.4. Fluxograma da Ferramenta Gestão Competências


PRODUTO: FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS
Instrumento para as Organizações iniciarem/manterem/melhorarem as suas actuações em matéria de GRH e RSE
Responsabilidade Social das Empresas (RSE) – Princípios RSE potenciados pela Ferramenta:
- aprendizagem ao longo da vida p/ todos os colaboradores/as;
- envolvimento e responsabilização dos colaboradores e hierarquias através de troca de informação e consulta aberta;
- estabelecimento de planos e perspectivas de carreira tornando o colaborador/a sabedor/a das competências reais/ esperadas para desempenho da função.
IDENTIFICAÇÃO NECESSIDADES DE EMPREGO, QUALIFICAÇÃO, COMPETÊNCIAS
Identificação e Gestão do Perfil de Competências Esperado
*Nível de Proficiência
1- Conhecimento
2- Utilizador
3- Especialista
4- Formador
Identificação do Perfil Competências da Função e o Nível de Proficiência* esperado nas áreas técnica, qualidade e sócio-comportamental
Reunião de Identificação e Validação do Perfil de Competências Esperado
Participantes :
- Órgãos Representativos dos/as Trabalhadores/as
- Responsável (eis) da Entidade
Instrumentos de Validação:
- Acta(s) de Reunião
- Preenchimento Ferramenta Informática (ecrã - Função)
NÃO
OK
SIM
Técnicas de Resolução de Conflitos:
1ª Fase:
- Auto-diagnóstico individual para identificação dos pontos fracos e fortes
2º Fase:
- Reunião para argumentação demonstrativa dos pontos fortes e fracos
- Negociação e estabelecimento do quadro de referência comum
- Validação na ferramenta
Identificação e Gestão do Perfil de Competências Real
Identificação Nível de Proficiência (Real) das Competências necessárias às Profissões/ Funções
Reunião de Identificação e Validação do Perfil de Competências Real
Participantes :
- Trabalhadores/as
- Responsável (eis) da Entidade
Instrumentos de Validação:
- Acta(s) de Reunião
- Preenchimento na Ferramenta Informática (ecrã – empregados/as)
NÃO
OK
SIM
Identificação do GAP * existente nas Competências Necessárias ao Desenvolvimento das Profissões/ Funções
*GAP – Diferencial entre o Nível de Proficiência Esperado (NPE) - Nível que se espera que o/a Colaborador/a tenha e o Nível de Proficiência Real (NPR), ou seja o Nível Real possuído pelo/a Colaborador/a
ELABORAÇÃO DE ORIENTAÇÕES PARA O PLANEAMENTO E CONCEPÇÃO DA FORMAÇÃO
FIM DO PROCESSO

6. Utilização da Aplicação informática

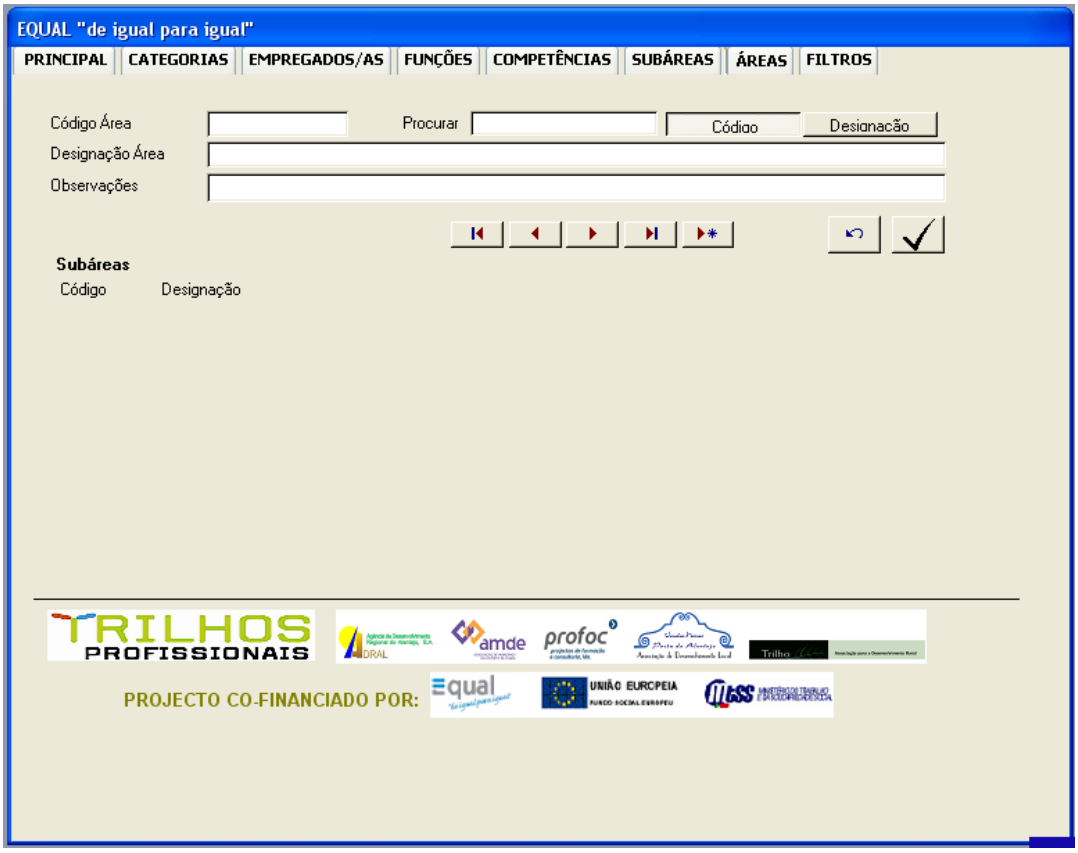
Para a introdução/actualização dos elementos/dados referentes ao preenchimento da Aplicação Informática para a Gestão de Competências segue-se uma apresentação da aplicação, recorrendo-se à utilização dos ecrãs da própria aplicação, explicando-se passo a passo a sua utilização.

Deverá anteriormente ser criada a "árvore" de agrupamentos estratégicos e chave para uma mais fácil coordenação das áreas e subáreas a introduzir na aplicação.

1º Passo – Seleccionar/Abrir Ficheiro da Aplicação Informática

Surge o ecrã principal, que permite a navegação através do clique no botão respectivo. É possível escolher se pretende alterar registos (modo consulta de dados) e/ou adicionar novos registos.

Nota: É sempre possível, voltar ao ecrã principal, clicando no botão "Principal"



O botão deverá ser usado para validação dos registos introduzidos. Todos os registos deverão ser validados antes de se avançar para a introdução de um novo registo. A barra permite navegar nesses registos.

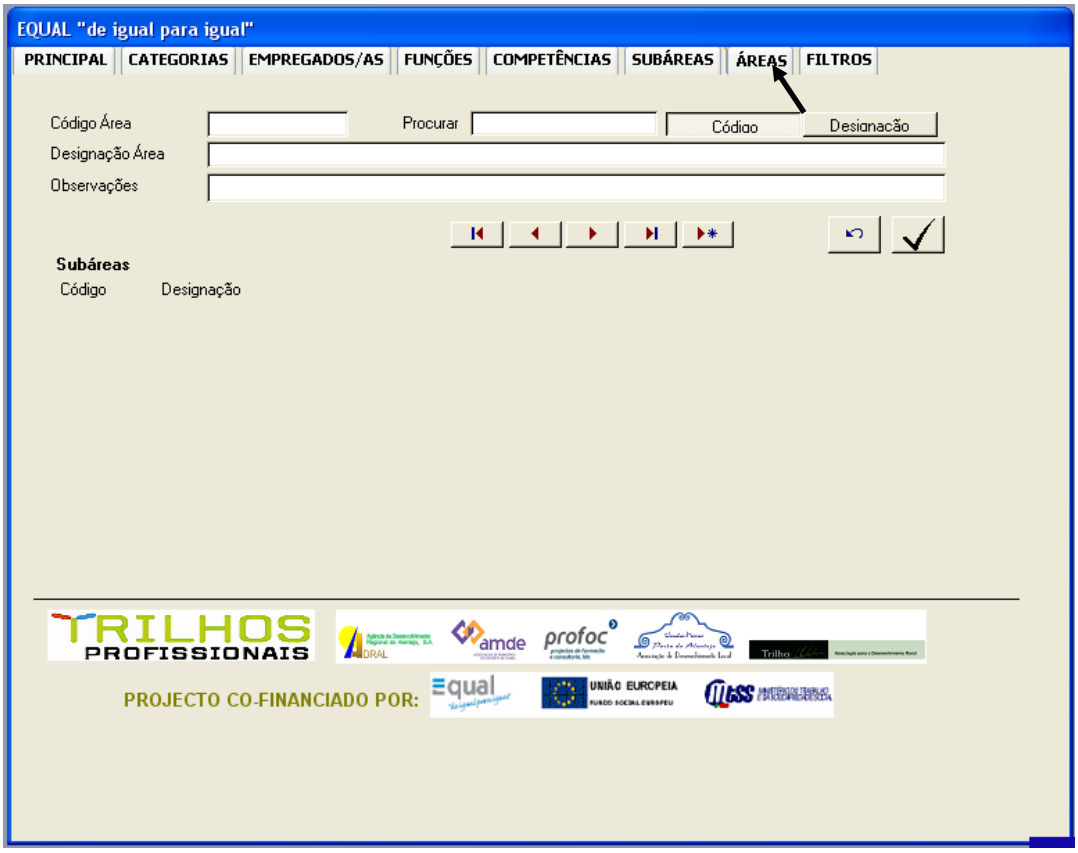
O botão permite a introdução de novos registos.

O botão permite anular o último registo introduzido.

Nota: Devido à velocidade de "refrescamento" do tratamento gráfico do Access, pode acontecer a ocultação de visualização de dados do ecrã. Aconselha-se a passar o "rato" por cima dos itens.

2º Passo – No ecrã de visualização "Áreas", seleccionar o item "Código Área", e escrever o código correspondente à Área de Competências (relativo aos dígitos do agrupamento estratégico, por exemplo **05** 00 00). No item "Designação Área" escrever o nome da Área.

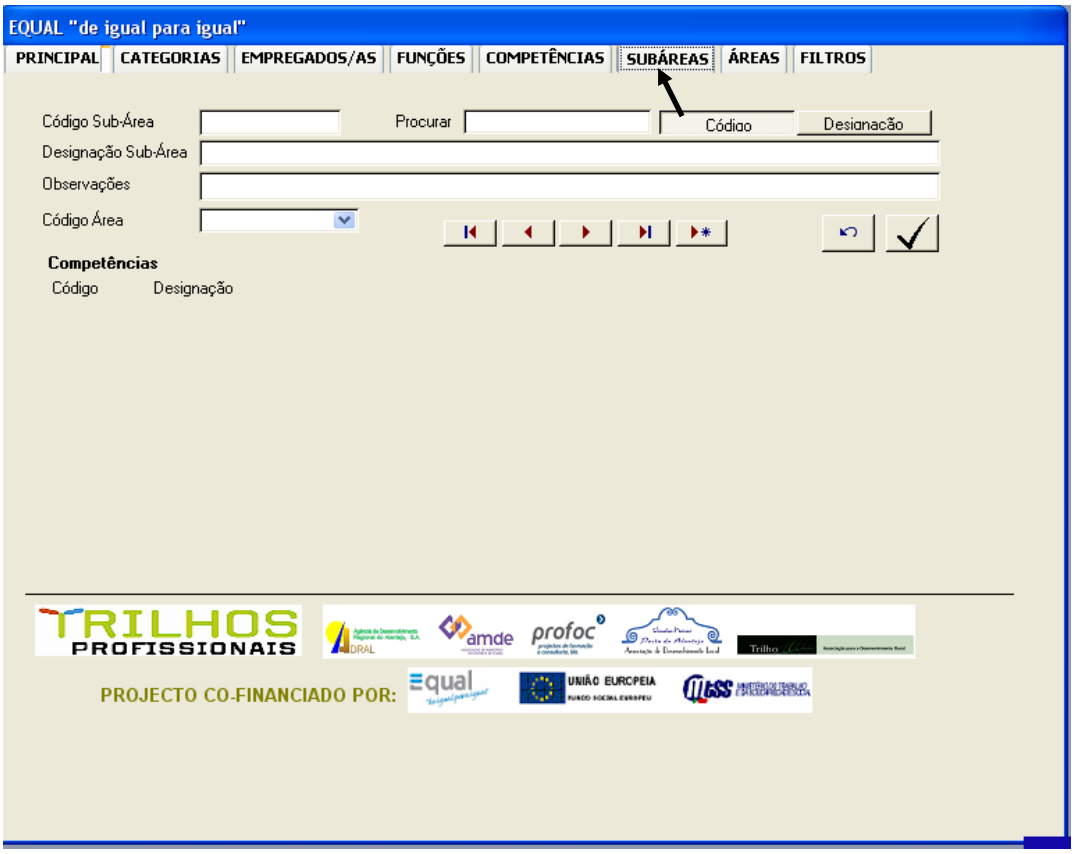
Estas áreas ou agrupamentos estratégicos de competências já foram definidas à posteriori (na "árvore" de agrupamentos estratégicos) e são elas, a área técnica, qualidade e sócio-comportamental.



3º Passo – No menu “Subáreas”, seleccionar o item “Código Subárea”, e escrever o código correspondente à Subárea de Competências (relativo aos dígitos do agrupamento chave, por exemplo 05 **01** 00). No item “Designação Subárea” escrever o nome da Subárea.

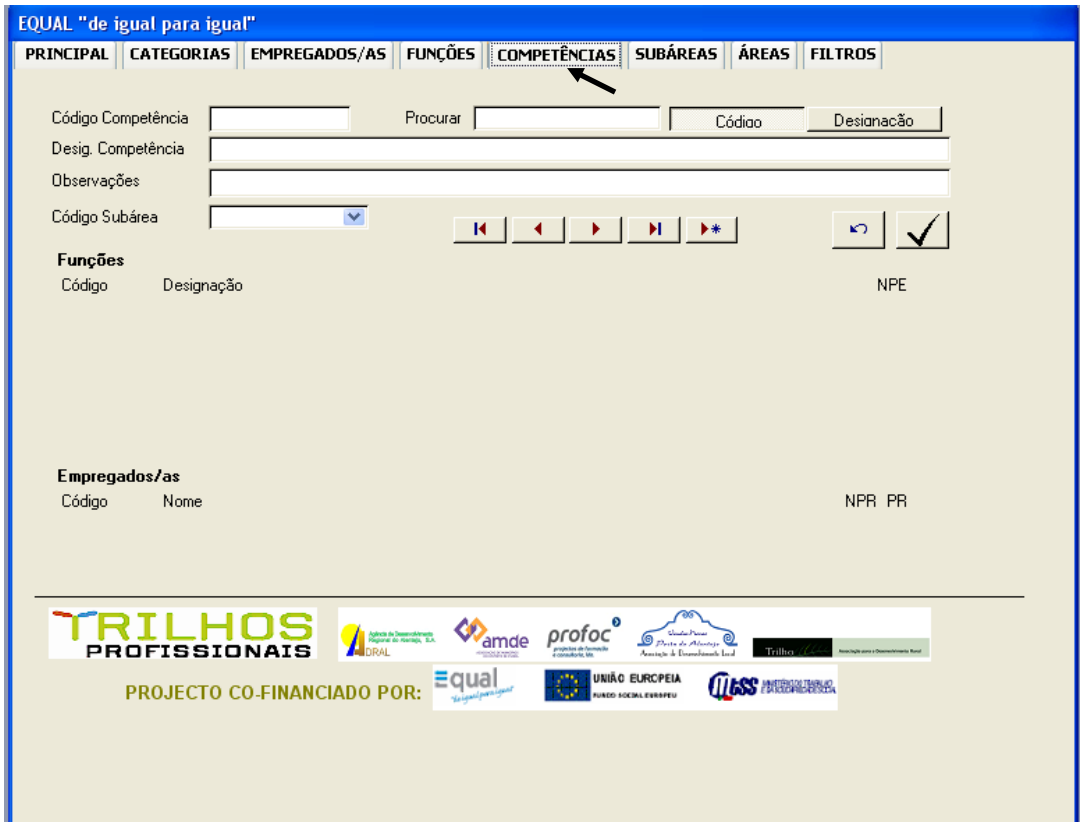
Estas subáreas ou agrupamentos chave de competências correspondem à junção das competências na mesma subárea e que se relacionam todas com o mesmo agrupamento estratégico.

Nota: É necessário escolher o código da área correspondente, no item “Código Área” (definida anteriormente)

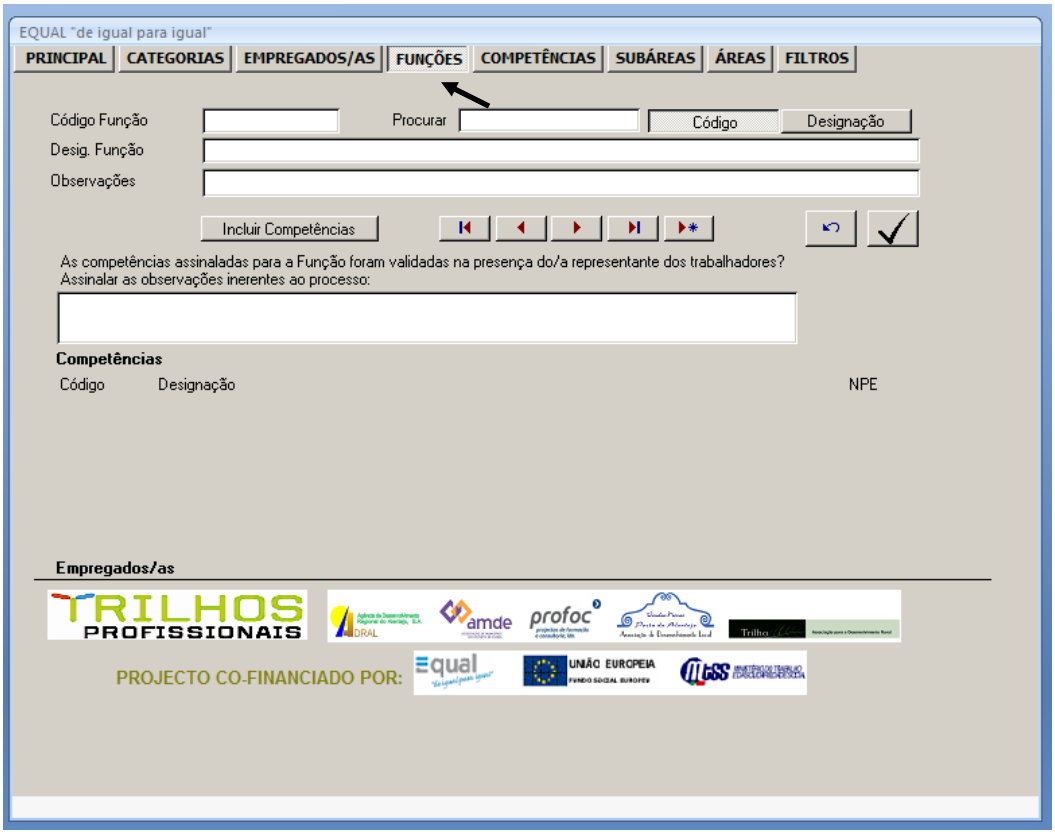


4º Passo – No ecrã de visualização "Competências", seleccionar o item "Código Competência", e escrever o código correspondente à Competência (relativo aos dígitos do agrupamento operacional, por exemplo 05 01 **01**). No item "Designação Competência" descrever a Competência. Traduzindo-se todos os saberes-fazer operacionais validados para determinada subárea e área. Neste ecrã deve-se escolher para a competência introduzida o código da subárea correspondente.

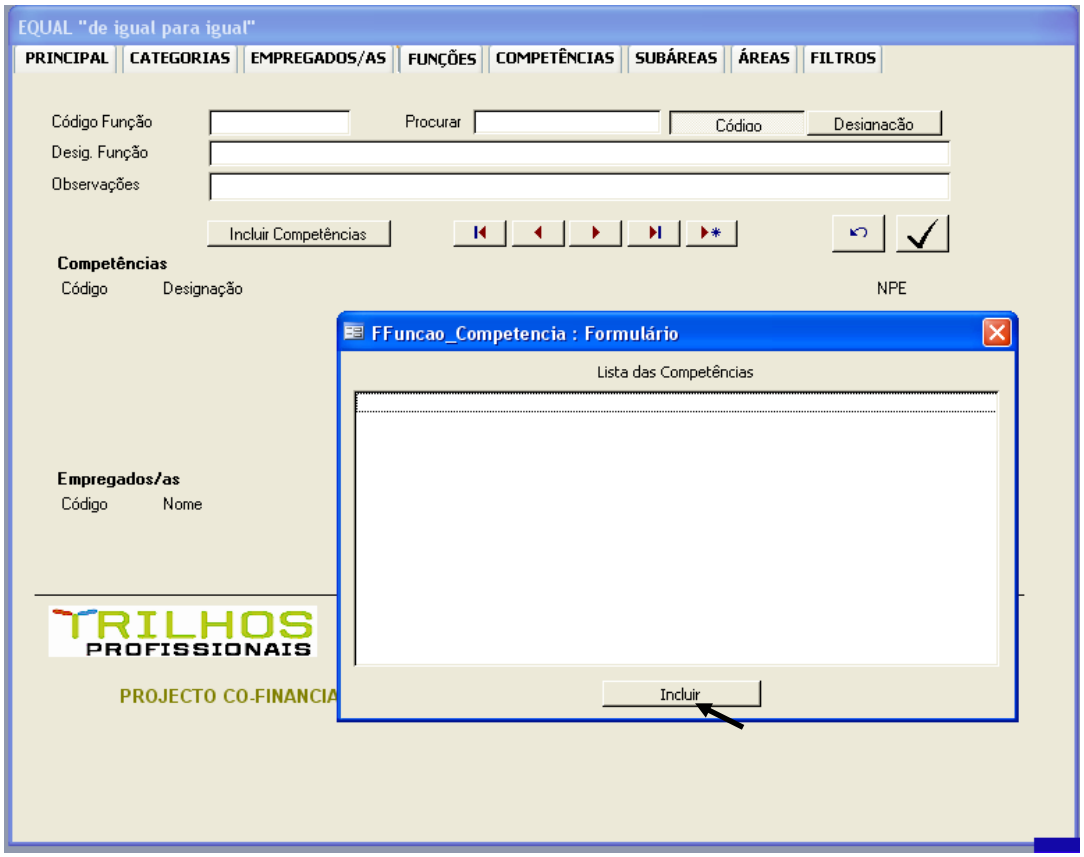
Nota: É necessário escolher o código da subárea correspondente, no item "Código Subárea" (definida anteriormente)

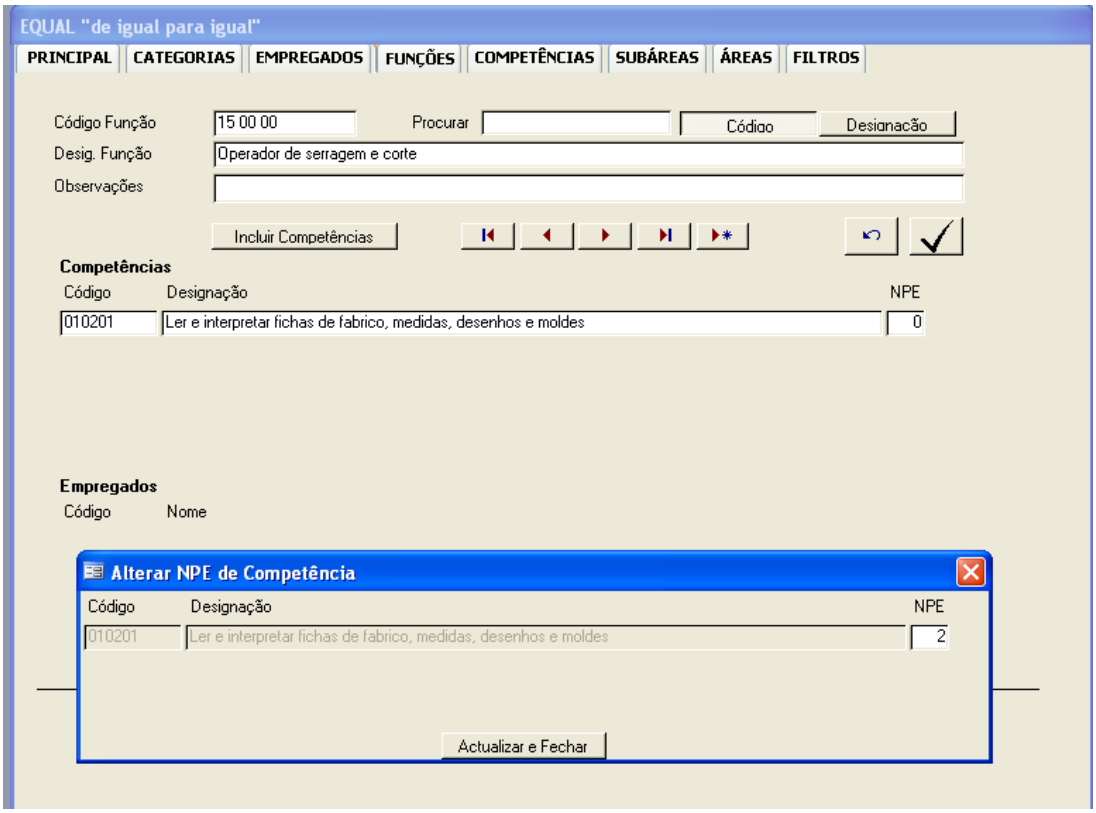


5º Passo – No menu "Funções", seleccionar o item "Código Função", e escrever o código correspondente. É necessário ainda dar um nome à função na "Designação Função". Preencher o campo referente à Validação das competências assinaladas para a Função – observações inerentes ao processo.



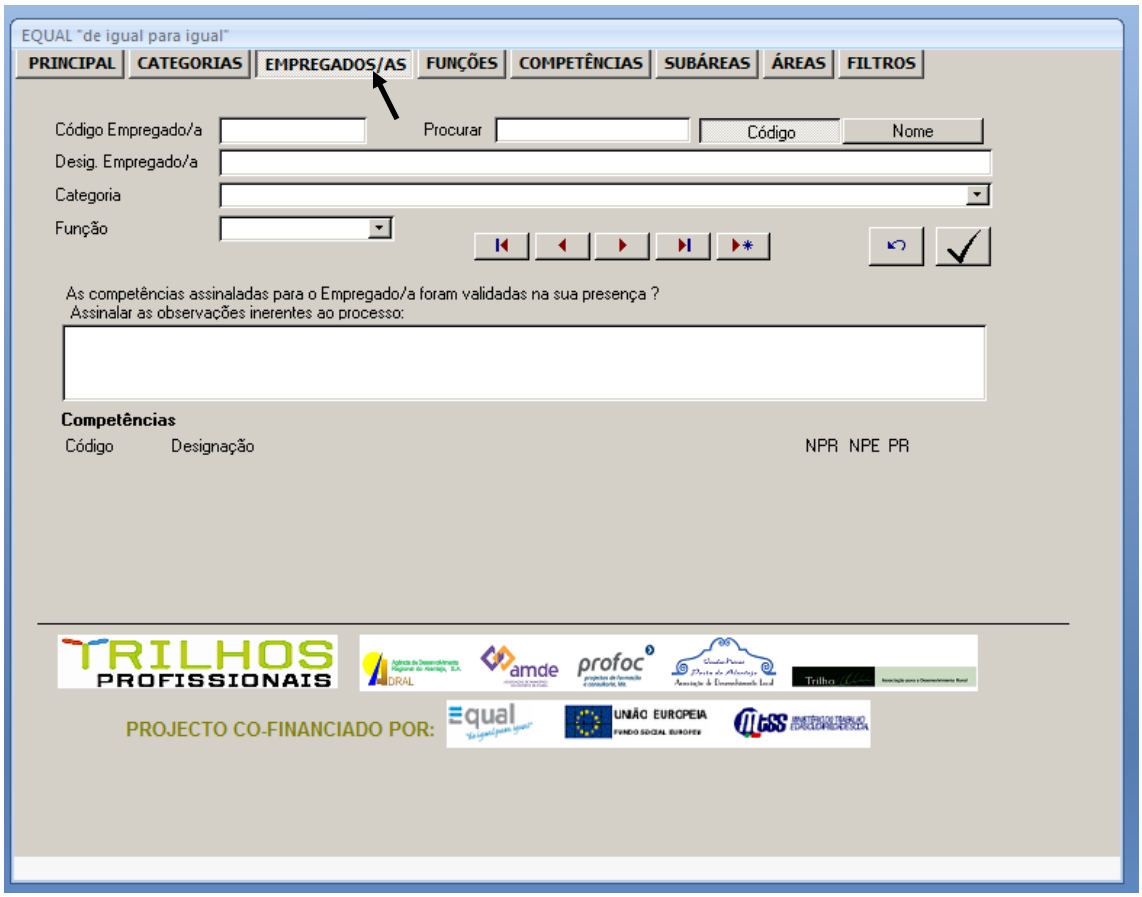
Seguidamente, dever-se-á "Incluir Competências", aparece o "directório das Competências", selecciona-se as que pertencem à Função que se está a trabalhar e atribui-se o nível de proficiência da competência esperada (NPE)





6º Passo – No ecrã de visualização "Categorias", inscreve-se a designação da categoria e efectua-se a operação de validação do registo. Neste ecrã é possível colocar determinada categoria profissional e posteriormente igualmente visualizar todos os/as empregados/as da categoria seleccionada.

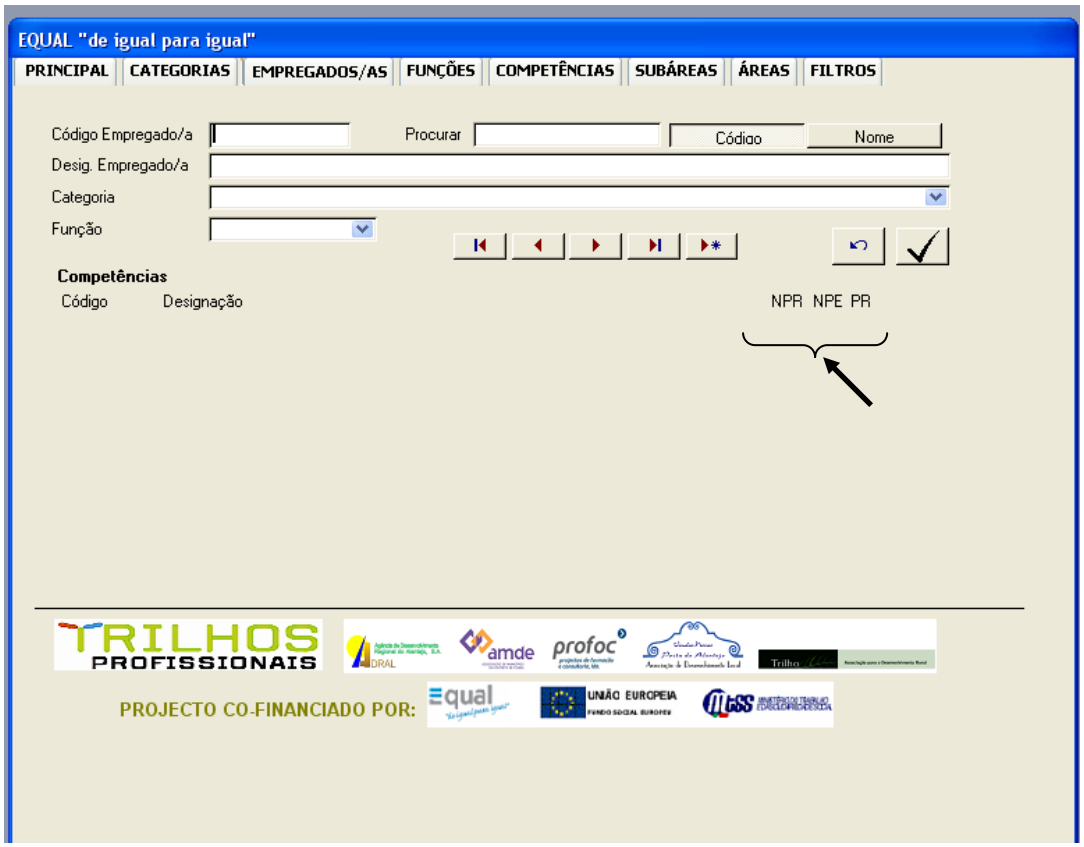
7º Passo – No ecrã de visualização "Empregados/as", seleccionar o item "Código Empregado/a", e escrever o código/n.º do empregado/a. No item "Designação Empregado/a" introduzir o nome do/a empregado/a. Seguidamente, selecciona-se a Categoria a que pertence o/a empregado/a inserido (verificando sempre antecipadamente se a Categoria já está introduzida no menu "Categorias", senão dever-se-á sempre introduzir primeiro a categoria).
Preencher o campo referente à Validação das competências assinaladas para a o Empregado/a – observações inerentes ao processo.

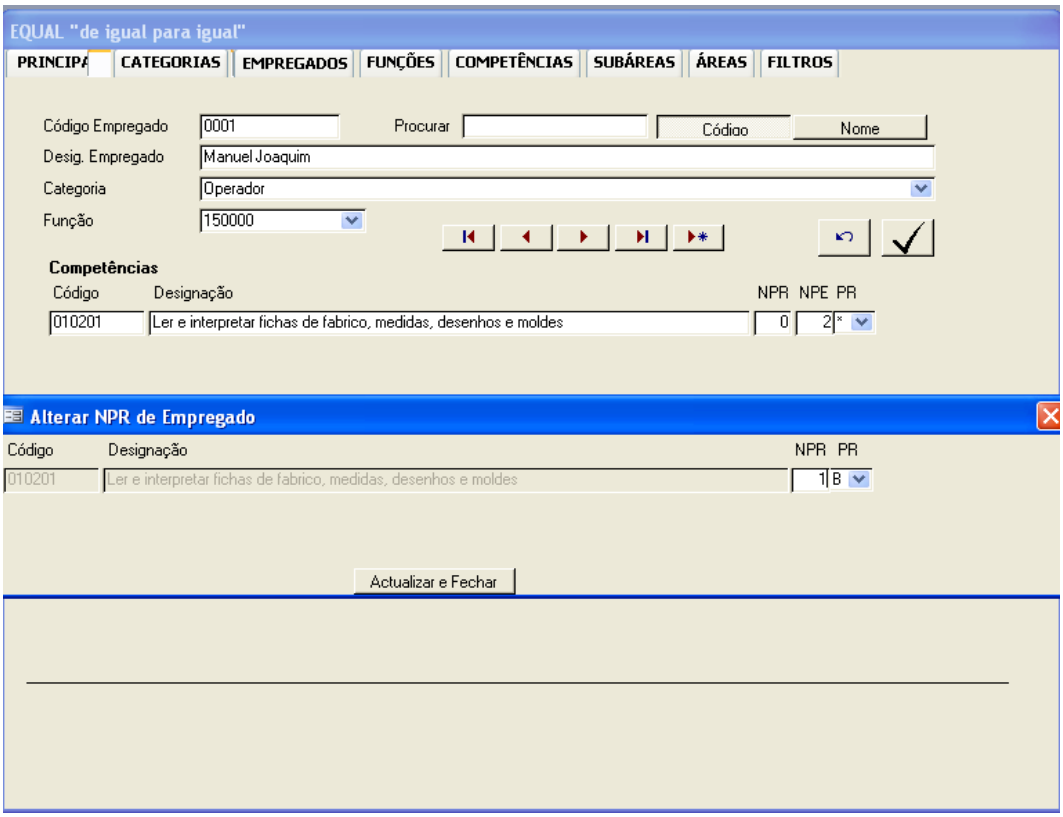


Seguidamente, seleccionar a Codificação da Função ocupada pelo/a empregado/a no item "Função".

No primeiro ecrã “Empregados/as”, dever-se-á visualizar a listagem das competências e respectivo nível de proficiência esperado (NPE) da função que o/a empregado/a ocupa, aparecendo automaticamente, aqundo se escolhe/selecciona o código da função correspondente desse/a empregado/a.

Posteriormente, será preenchido o nível de proficiência real (NPR) e em simultâneo a prioridade (PR) de realização da formação (A - Curto-prazo, B - Médio-prazo, ou C - Longo-prazo).





Nota: Será necessário efectuar sempre a operação indicada de “Actualizar e Fechar”.

Através do diferencial entre o NPE e o NPR identifica-se o “gap” - necessidade de formação, em determinada competência.

8º Passo – No ecrã de visualização “Filtros”, é possível visualizar uma listagem de empregados/as, por código de competência, que têm prioridade (PR) A de realização de formação

EQUAL "de igual para igual"
PRINCIPAL
CATEGORIAS
EMPREGADOS
FUNÇÕES
COMPETÊNCIAS
SUBÁREAS
ÁREAS
FILTROS
03 04 06
Capacidade de trabalhar em equipa
Cód. Comp.
Cód. Empr.
Nome
TRILHOS
PROFISSIONAIS
PROJECTO CO-FINANCIADO POR:
UNIÃO EUROPEIA

Bibliografia

📖 Chiavenato, I (1995), Recursos Humanos, São Paulo, Editora Atlas, S.A.

📖 Camara, Pedro; Guerra, Paulo e Rodrigues, Joaquim (2001), Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, Lisboa, Publicações Dom Quixote